



GOBIERNO DE CHILE
SUPERINTENDENCIA DE ISAPRES

MINUTA

FUERZA DE VENTAS

Antecedentes

Es de interés para el Departamento de Estudios de esta Superintendencia abordar diferentes aspectos relacionados con la fuerza de ventas. A modo de introducción y como una forma de situar el contexto actual de estos temas se analizará la evolución de los gastos de administración y ventas de la industria. Luego se considerarán los antecedentes de las principales isapres para estudiar la composición de estos gastos y algunas relaciones más específicas entre el gasto en remuneraciones y comisiones de ventas y el ingreso operacional, entre el gasto en remuneraciones y comisiones de ventas y el número de suscripciones, y por último entre el gasto en remuneraciones y comisiones de ventas y el número de agentes.

El Departamento de Estudios realizó una serie de entrevistas con las principales isapres, para investigar cuales son los temas más importantes relacionados con la fuerza de ventas y los gastos asociados a ellas. Entre los temas abordados figuran la organización de la fuerza de ventas en la industria, su dimensión y la determinación de niveles óptimos de acuerdo a las distintas realidades enfrentadas por las diferentes isapres. Otro tema abordado corresponde al registro de agentes de ventas, su administración y la calidad y oportunidad de la información que éste podría entregar a las isapres. Un tercer tema es el de la venta por internet y finalmente un cuarto tema es la oposición de la industria a incorporar corredores de isapres o a vender a través de intermediarios.

Esta minuta rescata las principales ideas de las conversaciones sostenidas con las isapres en estos temas en particular y propone las áreas donde sería interesante profundizar el análisis e incluso comenzar a trabajar nuevas soluciones en conjunto con las isapres.



GOBIERNO DE CHILE
SUPERINTENDENCIA DE ISAPRES

Evolución de los gastos de administración y ventas de la industria

Los gastos de administración y ventas (GAV) del sistema isapre en 1990 alcanzaban a \$55.887 millones de diciembre de 1999. Entre 1990 y 1999, los mismos crecieron a una tasa promedio anual de 7,5%, con un máximo de 21,6% entre 1992 y 1993 y un mínimo de 0,4% entre 1998 y 1999. En 1999, estos gastos alcanzaron a MM\$ 122.896.

Con respecto a la estructura de estos costos, la información disponible a partir de las FEFIs permite analizar un detalle restringido a las siguientes cuentas: gastos en remuneraciones generales; gastos en remuneraciones y comisiones de venta; gastos en publicidad y otros gastos. Cabe señalar, que esta última cuenta agrupa todos los gastos no detallados y durante el período considerado mantiene una importancia relativa promedio dentro de los componentes de un 38% del total de gastos, lo que hace pensar en la conveniencia de buscar la desagregación de dicha partida, de forma de contar con mayor información sobre su contenido.

Al analizar los GAV del sistema respecto a los ingresos operacionales, se aprecia una disminución de su participación de 21,1% en 1990 a 19,3% de los ingresos de 1999.

ESTRUCTURA PORCENTUAL DE LOS GAV DEL SISTEMA ISAPRE EN FUNCIÓN DE LOS INGRESOS OPERACIONALES (% de los ingresos operacionales de cada año)										
Cuentas	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Publicidad	0.8%	0.7%	0.7%	0.6%	0.6%	0.6%	0.6%	0.5%	0.4%	0.4%
Remuneraciones	8.0%	7.5%	7.2%	7.8%	7.9%	7.6%	7.2%	7.0%	7.2%	7.0%
Remun. y Comisiones x Vtas.	4.1%	3.8%	3.3%	3.6%	3.7%	4.0%	4.4%	4.9%	4.8%	4.8%
Otros gastos	8.3%	7.9%	7.9%	8.1%	7.6%	7.7%	7.1%	6.6%	6.6%	7.0%
Total Gastos de Adm. y Vtas.	21.1%	20.0%	19.2%	20.1%	19.9%	20.0%	19.3%	19.0%	18.9%	19.3%

Fuente: Superintendencia de Isapres.

Como se aprecia en esta tabla, entre los ítems que componen los GAV, remuneraciones y comisiones por venta es el que presenta mayor tasa de crecimiento de su participación en los ingresos operacionales, la que pasó de 4,1% en 1990 a 4,8% en 1999, en circunstancias que todos los otros componentes la disminuyeron a lo largo de la década de los noventa. Cabe señalar que en este rubro se incluyen las remuneraciones de la gerencia de ventas y de las jefaturas del área, así como las remuneraciones y comisiones de los agentes de venta.

En la siguiente tabla se puede observar que en términos de recursos las remuneraciones y comisiones por venta crecieron de MM\$ 10.936 a MM\$ 30.796 con un incremento de 2,8 veces el monto inicial.



GOBIERNO DE CHILE
SUPERINTENDENCIA DE ISAPRES

ESTRUCTURA DEL GASTO DE ADMINISTRACION Y VENTAS SISTEMA ISAPRE
(En millones de pesos de diciembre 1999)

Cuentas	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Variación 1990/1999
Publicidad	2,011	2,304	2,657	2,795	3,113	3,150	3,616	3,312	2,702	2,805	
Variación anual	27.4%	14.5%	15.3%	5.2%	11.4%	1.2%	14.8%	-8.4%	-18.4%	3.8%	39.4%
Remuneraciones	21,085	23,492	26,877	33,697	38,148	40,855	41,793	43,820	46,466	44,357	
Variación anual	28.4%	11.4%	14.4%	25.4%	13.2%	7.1%	2.3%	4.8%	6.0%	-4.5%	110.4%
Remun. y Comisiones x Vtas.	10,936	11,777	12,411	15,426	18,126	21,543	25,181	30,309	30,800	30,796	
Variación anual	19.5%	7.7%	5.4%	24.3%	17.5%	18.9%	16.9%	20.4%	1.6%	0.0%	181.6%
Otros Gastos	21,854	24,714	29,532	34,988	36,906	41,166	41,005	41,016	42,479	44,938	
Variación anual	33.4%	13.1%	19.5%	18.5%	5.5%	11.5%	-0.4%	0.0%	3.6%	5.8%	105.6%
Total Gastos de Adm. y Vtas.	55,887	62,287	71,478	86,906	96,292	106,714	111,595	118,456	122,448	122,896	
Variación anual	28.4%	11.5%	14.8%	21.6%	10.8%	10.8%	4.6%	6.1%	3.4%	0.4%	119.9%

Fuente: Superintendencia de Isapres.

Este incremento en los gastos en remuneraciones y comisiones de ventas podría deberse a un mayor número de contratos vendidos (efecto volumen), un mayor número de beneficiarios por contrato (contratos más caros) o a un encarecimiento de la fuerza de venta (efecto precio). Sin embargo, que el número promedio de beneficiarios vigentes por cotizante ha sido bastante estable durante la década, alcanzando a 2,5 beneficiarios por cotizante en 1990, 2,4 en 1991 y 1992, manteniéndose en 2,3 desde 1993 a la fecha. Es por ello que se considera más probable que los aumentos de gastos en ventas se deban a un mayor volumen de contratos y a un mayor costo del proceso de venta. Por lo tanto, es de interés observar los gastos por beneficiario y los gastos por cotizante, para dejar de lado el efecto volumen y determinar cuánto se ha encarecido el proceso de venta.

En la tabla siguiente se pueden apreciar la evolución de los gastos de administración y ventas del sistema por beneficiario, éstos alcanzan a \$35.542 anuales en diciembre de 1999 y presentan un incremento de 22,7% durante la última década.



GOBIERNO DE CHILE
SUPERINTENDENCIA DE ISAPRES

ESTRUCTURA DEL GASTO DE ADMINISTRACION Y VENTAS POR BENEFICIARIO (Pesos de diciembre de 1999 por beneficiario)											
Cuentas	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Variación 1990/1999
Publicidad	1,042	986	951	868	869	850	956	858	708	811	
Variación anual	5.3%	-5.4%	-3.5%	-8.7%	0.1%	-2.2%	12.5%	-10.3%	-17.5%	14.6%	-22.2%
Remuneraciones	10,927	10,049	9,615	10,462	10,643	11,020	11,049	11,351	12,176	12,828	
Variación anual	6.1%	-8.0%	-4.3%	8.8%	1.7%	3.5%	0.3%	2.7%	7.3%	5.4%	17.4%
Remun. y Comisiones x Vtas.	5,667	5,038	4,440	4,789	5,057	5,811	6,657	7,851	8,071	8,906	
Variación anual	-1.2%	-11.1%	-11.9%	7.9%	5.6%	14.9%	14.6%	17.9%	2.8%	10.3%	57.2%
Otros gastos	11,325	10,572	10,565	10,863	10,297	11,103	10,840	10,624	11,132	12,996	
Variación anual	10.3%	-6.6%	-0.1%	2.8%	-5.2%	7.8%	-2.4%	-2.0%	4.8%	16.8%	14.8%
Total Gastos de Adm. y Vtas.	28,961	26,645	25,571	26,982	26,866	28,783	29,503	30,684	32,087	35,542	
Variación anual	6.1%	-8.0%	-4.0%	5.5%	-0.4%	7.1%	2.5%	4.0%	4.6%	10.8%	22.7%

Fuente: Superintendencia de Isapres.

En la tabla siguiente se presentan los gastos de administración y ventas del sistema por cotizante, se aprecia un crecimiento entre 1990 y 1999 de 13,3%. El GAV por cotizante alcanza a \$80.930 anuales en diciembre de 1999.

ESTRUCTURA DEL GASTO DE ADMINISTRACION Y VENTAS POR COTIZANTE (Pesos de diciembre de 1999 por cotizante)											
Cuentas	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Variación 1990/1999
Publicidad	2,570	2,387	2,269	2,038	2,008	1,950	2,173	1,936	1,598	1,847	
Variación anual	2.8%	-7.1%	-4.9%	-10.2%	-1.5%	-2.9%	11.4%	-10.9%	-17.5%	15.6%	-28.1%
Remuneraciones	26,938	24,336	22,948	24,575	24,613	25,296	25,117	25,624	27,487	29,210	
Variación anual	3.7%	-9.7%	-5.7%	7.1%	0.2%	2.8%	-0.7%	2.0%	7.3%	6.3%	8.4%
Remun. y Comisiones x Vtas.	13,971	12,200	10,597	11,250	11,695	13,339	15,133	17,724	18,220	20,280	
Variación anual	-3.5%	-12.7%	-13.1%	6.2%	4.0%	14.1%	13.4%	17.1%	2.8%	11.3%	45.2%
Otros gastos	27,921	25,602	25,215	25,516	23,812	25,489	24,643	23,984	25,128	29,593	
Variación anual	7.7%	-8.3%	-1.5%	1.2%	-6.7%	7.0%	-3.3%	-2.7%	4.8%	17.8%	6.0%
Total Gastos de Adm. y Vtas.	71,401	64,525	61,029	63,379	62,129	66,075	67,066	69,268	72,433	80,930	
Variación anual	3.7%	-9.6%	-5.4%	3.9%	-2.0%	6.4%	1.5%	3.3%	4.6%	11.7%	13.3%

Fuente: Superintendencia de Isapres.

Por otra parte, si se observan los componentes del GAV por beneficiario, las remuneraciones y comisiones por ventas representan el ítem con mayor crecimiento en la década (57%). Si se analiza el mismo componente esta vez en los GAV por cotizante, se aprecia un incremento de 45% en igual período, es decir podría pensarse en que es este componente el que más ha influido en el alza de los GAV.



GOBIERNO DE CHILE
SUPERINTENDENCIA DE ISAPRES

Remuneraciones y comisiones por ventas en las principales isapres

Las tablas adjuntas presentan la composición del GAV para los tres últimos ejercicios anuales, en los casos de las ocho principales isapres abiertas.

EVOLUCION DEL GASTO DE ADMINISTRACION Y VENTAS A DICIEMBRE DE CADA AÑO (en mill. \$ de junio 2000)

Cód. Isapres	1997					1998					1999				
	Publicidad	Remunerac. del personal	Comisiones de ventas	Otros gtos. adm. y vtas.	Total	Publicidad	Remunerac. del personal	Comisiones de ventas	Otros gtos. adm. y vtas.	Total	Publicidad	Remunerac. del personal	Comisiones de ventas	Otros gtos. adm. y vtas.	Total
57 Promepart	36	2,383	853	5,041	8,313	110	4,235	1,482	3,951	9,778	22	3,755	944	3,026	7,747
66 Cigna Salud	9	1,872	1,206	1,564	4,652	67	1,562	1,612	1,816	5,057	48	2,770	2,646	2,960	8,425
67 Colmena Golden Cross	128	3,545	4,828	3,357	11,858	126	3,609	5,482	3,701	12,919	217	3,871	5,356	4,073	13,517
71 Consalud	1,293	9,423	3,789	6,916	21,420	996	8,685	3,763	7,858	21,302	989	7,544	3,270	9,278	21,081
74 Aetna Salud	40	1,392	2,942	1,590	5,963	138	1,574	2,544	1,941	6,198	433	6,741	4,203	7,565	18,943
78 Cruz Blanca	365	5,680	4,598	5,368	16,011	86	6,965	3,803	6,369	17,223	264	3,203	3,865	3,230	10,563
80 Vida Tres	424	2,805	3,208	2,686	9,123	420	3,091	3,577	3,184	10,271	504	6,549	4,800	7,172	19,026
99 Isapre Banmédica	806	6,363	5,010	4,810	16,990	555	7,570	5,661	5,995	19,781	142	1,822	3,023	2,132	7,118

Cód. Isapres	1997					1998					1999				
	Publicidad	Remunerac. del personal	Comisiones de ventas	Otros gtos. adm. y vtas.	Total	Publicidad	Remunerac. del personal	Comisiones de ventas	Otros gtos. adm. y vtas.	Total	Publicidad	Remunerac. del personal	Comisiones de ventas	Otros gtos. adm. y vtas.	Total
57 Promepart	0.4%	28.7%	10.3%	60.6%	100.0%	1.1%	43.3%	15.2%	40.4%	100.0%	0.3%	48.5%	12.2%	39.1%	100.0%
66 Cigna Salud	0.2%	40.2%	25.9%	33.6%	100.0%	1.3%	30.9%	31.9%	35.9%	100.0%	0.6%	32.9%	31.4%	35.1%	100.0%
67 Colmena Golden Cross	1.1%	29.9%	40.7%	28.3%	100.0%	1.0%	27.9%	42.4%	28.6%	100.0%	1.6%	28.6%	39.6%	30.1%	100.0%
71 Consalud	6.0%	44.0%	17.7%	32.3%	100.0%	4.7%	40.8%	17.7%	36.9%	100.0%	4.7%	35.8%	15.5%	44.0%	100.0%
74 Aetna Salud	0.7%	23.3%	49.3%	26.7%	100.0%	2.2%	25.4%	41.0%	31.3%	100.0%	2.3%	35.6%	22.2%	39.9%	100.0%
78 Cruz Blanca	2.3%	35.5%	28.7%	33.5%	100.0%	0.5%	40.4%	22.1%	37.0%	100.0%	2.5%	30.3%	36.6%	30.6%	100.0%
80 Vida Tres	4.7%	30.7%	35.2%	29.4%	100.0%	4.1%	30.1%	34.8%	31.0%	100.0%	2.6%	34.4%	25.2%	37.7%	100.0%
99 Isapre Banmédica	4.7%	37.5%	29.5%	28.3%	100.0%	2.8%	38.3%	28.6%	30.3%	100.0%	2.0%	25.6%	42.5%	29.9%	100.0%

Fuente: Superintendencia de Isapres, Ficha Económica Financiera de Isapres.

Como se puede apreciar, de las 8 principales isapres del mercado, las que presentan remuneraciones y comisiones de venta más variables dentro de la composición de los GAV son: Aetna, Banmédica, Vida Tres y Cruz Blanca.

En las tablas siguientes se presenta la información a junio de cada año, entre 1998 y 2000, como se puede apreciar la participación de las remuneraciones y comisiones por ventas en los GAV totales es bastante más estable que en la situación anual para todas las isapres consideradas.



GOBIERNO DE CHILE
SUPERINTENDENCIA DE ISAPRES

EVOLUCION DEL GASTO DE ADMINISTRACION Y VENTAS A JUNIO DE CADA AÑO (en mill. \$ de junio 2000)

Cód. Isapres	1998					1999					2000				
	Publicidad	Remunerac. del personal	Comisiones de ventas	Otros gtos. adm. y vtas.	Total	Publicidad	Remunerac. del personal	Comisiones de ventas	Otros gtos. adm. y vtas.	Total	Publicidad	Remunerac. del personal	Comisiones de ventas	Otros gtos. adm. y vtas.	Total
57 Promepart	62	1,953	637	2,127	4,779	3	1,690	506	1,598	3,796	20	1,728	466	1,295	3,508
66 Cigna Salud	14	962	772	873	2,621	25	1,348	1,143	1,600	4,115	39	1,463	1,428	1,265	4,195
67 Colmena Golden Cross	28	1,734	2,694	1,838	6,294	148	1,891	2,587	2,008	6,633	65	1,912	2,771	2,034	6,781
71 Consalud	561	4,457	1,745	4,031	10,794	494	3,598	1,624	4,852	10,567	447	3,092	1,418	3,519	8,476
74 Aetna Salud	65	716	1,086	901	2,768	107	740	1,338	1,038	3,223	17	711	914	850	2,492
78 Cruz Blanca	64	3,048	2,297	3,032	8,441	81	3,358	1,870	4,500	9,810	20	2,838	1,585	3,263	7,706
80 Vida Tres	204	1,503	1,709	1,478	4,893	101	1,525	1,850	1,589	5,065	41	1,661	1,827	1,584	5,112
99 Isapre Banmédica	316	3,899	2,902	3,114	10,231	253	3,261	2,503	3,680	9,697	257	2,934	2,167	3,533	8,890

Cód. Isapres	1998					1999					2000				
	Publicidad	Remunerac. del personal	Comisiones de ventas	Otros gtos. adm. y vtas.	Total	Publicidad	Remunerac. del personal	Comisiones de ventas	Otros gtos. adm. y vtas.	Total	Publicidad	Remunerac. del personal	Comisiones de ventas	Otros gtos. adm. y vtas.	Total
57 Promepart	1.3%	40.9%	13.3%	44.5%	100.0%	0.1%	44.5%	13.3%	42.1%	100.0%	0.6%	49.2%	13.3%	36.9%	100.0%
66 Cigna Salud	0.5%	36.7%	29.5%	33.3%	100.0%	0.6%	32.8%	27.8%	38.9%	100.0%	0.9%	34.9%	34.0%	30.2%	100.0%
67 Colmena Golden Cross	0.5%	27.6%	42.8%	29.2%	100.0%	2.2%	28.5%	39.0%	30.3%	100.0%	1.0%	28.2%	40.9%	30.0%	100.0%
71 Consalud	5.2%	41.3%	16.2%	37.3%	100.0%	4.7%	34.0%	15.4%	45.9%	100.0%	5.3%	36.5%	16.7%	41.5%	100.0%
74 Aetna Salud	2.3%	25.9%	39.2%	32.6%	100.0%	3.3%	22.9%	41.5%	32.2%	100.0%	0.7%	28.5%	36.7%	34.1%	100.0%
78 Cruz Blanca	0.8%	36.1%	27.2%	35.9%	100.0%	0.8%	34.2%	19.1%	45.9%	100.0%	0.3%	36.8%	20.6%	42.3%	100.0%
80 Vida Tres	4.2%	30.7%	34.9%	30.2%	100.0%	2.0%	30.1%	36.5%	31.4%	100.0%	0.8%	32.5%	35.7%	31.0%	100.0%
99 Isapre Banmédica	3.1%	38.1%	28.4%	30.4%	100.0%	2.6%	33.6%	25.8%	38.0%	100.0%	2.9%	33.0%	24.4%	39.7%	100.0%

Fuente: Superintendencia de Isapres, Ficha Económica Financiera de Isapres.

En las tablas siguientes, se encuentra la participación de las remuneraciones y comisiones de ventas en el ingreso operacional, las relaciones entre el gasto en remuneraciones y comisiones por venta respecto al número de suscripciones y respecto al número promedio de agentes y el número de suscripciones promedio por agente, todo esto tanto para los tres últimos períodos anuales como para los tres últimos estados financieros a junio.

EVOLUCION DEL GASTO POR REMUNERACIONES Y COMISIONES DEL PERSONAL DE VENTAS A DICIEMBRE DE CADA AÑO

Cód. Isapres	En millones de \$ de junio 2000			% respecto al ingreso operacional			Gasto promedio por suscripción (\$)			Gasto promedio por agente de venta (\$)			N° suscripciones promedio por agente		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999	1997	1998	1999	1997	1998	1999	1997	1998	1999
57 Promepart	853	1,482	944	2.3%	4.4%	3.5%	24,408	106,080	114,532	2,027,912	5,552,619	4,943,225	83	52	43
66 Cigna Salud	1,206	1,612	2,646	5.4%	6.5%	7.7%	54,948	105,867	104,861	3,011,723	4,271,889	4,540,543	55	40	43
67 Colmena Golden Cross	4,828	5,482	5,356	6.8%	6.7%	6.0%	120,311	147,378	155,715	6,145,566	6,947,683	7,447,460	51	47	48
71 Consalud	3,789	3,763	3,270	3.2%	3.2%	2.8%	46,970	50,318	66,133	6,420,132	5,426,369	4,759,043	137	108	72
74 Aetna Salud	2,942	2,544	3,023	11.3%	8.4%	9.5%	137,508	170,420	189,575	4,509,728	3,631,050	4,277,552	33	21	23
78 Cruz Blanca	4,598	3,803	4,203	4.5%	3.9%	4.8%	49,428	65,910	66,748	5,070,662	4,153,219	4,377,338	103	63	66
80 Vida Tres	3,208	3,577	3,865	6.7%	6.7%	6.6%	129,026	127,896	130,233	5,611,457	5,121,020	4,781,507	43	40	37
99 Isapre Banmédica	5,010	5,661	4,800	5.3%	4.5%	3.9%	68,618	113,085	148,526	3,327,968	4,760,519	5,593,195	49	42	38

Fuente: Superintendencia de Isapres, Ficha Económica Financiera de Isapres.



GOBIERNO DE CHILE
SUPERINTENDENCIA DE ISAPRES

EVOLUCION DEL GASTO POR REMUNERACIONES Y COMISIONES DEL PERSONAL DE VENTAS A JUNIO DE CADA AÑO

Cód. Isapres	En millones de \$ de junio 2000			% respecto al ingreso operaciona			Gasto promedio por suscripción (\$)			Gasto promedio por agente de ventas (\$)			N° suscripciones promedio por agente		
	1998	1999	2000 (*)	1998	1999	2000 (*)	1998	1999	2000 (*)	1998	1999	2000 (*)	1998	1999	2000 (*)
57 Promepart	637	506	466	3.6%	3.4%	4.0%	99,100	129,732	97,663	2,246,502	2,470,526	1,461,273	23	19	15
66 Cigna Salud	772	1,143	1,428	6.2%	6.6%	7.8%	97,149	125,808	115,263	2,033,602	2,086,739	2,755,408	21	17	24
67 Colmena Golden Cross	2,694	2,587	2,771	6.6%	5.9%	5.9%	147,273	157,802	207,394	3,256,140	3,738,884	4,539,449	22	24	22
71 Consalud	1,745	1,624	1,418	2.9%	2.7%	2.5%	51,022	61,675	74,551	2,646,813	2,322,822	2,316,565	52	38	31
74 Aetna Salud	1,086	1,338	914	7.3%	8.6%	5.4%	163,115	187,042	117,055	1,751,324	1,865,211	2,187,679	11	10	19
78 Cruz Blanca	2,297	1,870	1,585	4.5%	4.1%	3.6%	79,250	64,281	54,079	2,484,282	2,184,091	2,137,196	31	34	40
80 Vida Tres	1,709	1,850	1,827	6.5%	6.6%	6.3%	141,250	135,841	151,641	2,758,653	2,351,538	2,528,846	20	17	17
99 Isapre Banmédica	2,902	2,503	2,167	4.5%	4.0%	3.6%	104,495	141,830	157,160	2,028,367	2,904,527	2,403,237	19	20	15

Fuente: Superintendencia de Isapres, Ficha Económica Financiera de Isapres.

La información proveniente de los tres últimos balances anuales muestra una disminución drástica de la participación de las remuneraciones y comisiones de ventas en el ingreso operacional, en las isapres Banmédica, Aetna, Colmena Golden Cross y en menor medida para Consalud; esta misma participación es bastante estable para Vida Tres y se aprecian incrementos en Cigna Salud y Promepart. Como se aprecia en la tabla con información a junio, esta situación se mantiene para los primeros semestres, entre 1998 y 2000, salvo para Vida Tres que presenta una leve caída en el último período.

Al examinar la relación entre el gasto en remuneraciones y comisiones de venta y el número de suscripciones del período, en los tres últimos balances anuales se observan fuertes alzas en el gasto por suscripción en todas las isapres de la muestra, excepto Vida Tres, la que mantiene una relación más o menos estable. En los cortes a junio entre 1998 y 2000, se aprecian algunas isapres con un fuerte incremento en el gasto por suscripción como es el caso de Colmena, Consalud y Banmédica. Esta relación decrece en el caso de Aetna y Cruz Blanca, en tanto en el resto de las isapres de la muestra la tendencia no es clara.

En cuanto al gasto en remuneraciones y comisiones de venta por agentes promedio del período considerado, los tres últimos balances anuales muestran alzas considerables en dicha relación para las isapres Promepart, Cigna, Colmena y Banmédica. Asimismo, se aprecian disminuciones en el gasto por agente en las isapres Consalud, Vida Tres, Cruz Blanca y Aetna. En general, estas variaciones están ligadas a disminuciones en el número de agentes promedio para el primer grupo y a aumentos en el tamaño de la fuerza de ventas en el caso del segundo grupo. En los cortes a junio entre 1998 y 2000, la situación se mantiene igual que para los estados anuales, salvo en Promepart y Aetna que invierten sus tendencias.



GOBIERNO DE CHILE
SUPERINTENDENCIA DE ISAPRES

Organización y dimensión de la fuerza de ventas

En cuanto a la organización de la fuerza de ventas las conversaciones con distintas isapres permiten diferenciar diversas formas de organizar la fuerza de ventas al interior de las instituciones. Para algunas isapres es recomendable separar a los agentes de venta según el servicio que entregan. De este modo, separan de la venta propiamente tal, la mantención y/o recuperación de clientes. Aquellos agentes dedicados a vender se dividen a su vez según el producto ofrecido, es decir existirá un grupo de agentes dedicados a contratos colectivos, otro grupo a contratos individuales e incluso se observan agentes de venta exclusivamente dedicados a suscribir planes cerrados o con prestadores preferentes. Para otras isapres, el agente de ventas debe vender toda la gama de planes y realizar el servicio completo, es decir parte de la venta de cada agente corresponde a contratos colectivos, otra a individuales y además debe destinar parte de su tiempo a mantención o recuperación de clientes. La mezcla de actividades permitiría por una parte estabilizar las rentas de los agentes, ya que los diferentes productos tienen distintas comisiones que promediadas serían más estables en el tiempo y por otra, conocer en forma global el producto y por lo tanto entregar un mejor servicio.

En cuanto al volumen de vendedores en la industria, existe la sensación entre los distintos actores entrevistados que esta presenta una fuerza de ventas sobredimensionada, que no incide en un mejor servicio, pues no aporta mayor valor al producto, por el contrario induce hasta un 50% de la venta no siempre para mejorar el plan del cliente, sino motivada por el sistema de remuneraciones y cumplimiento de metas con el que se trabaja. Sin embargo, la sobredimensión ocasionalmente se justifica en la medida que se lucha por mantener participaciones de mercado, en este sentido si la isapre competidora entra al mercado con una fuerza de ventas duplicada para lograr aumentar su participación, las isapres restantes no pueden evitar una reacción para contrarrestar tal efecto.

En cuanto a la determinación del tamaño de la fuerza de ventas de cada isapre depende de varios aspectos, en primer lugar habrá que considerar el objetivo en cuanto al número de afiliados que se requiere para cumplir el presupuesto de ventas, luego habrá que considerar la tasa de desahucios esperada en el período de modo de determinar el número de contratos nuevos requeridos. Considerando promedios históricos de productividad por agente de ventas y las condiciones del mercado, es decir que están haciendo las otras isapres en cuanto a sus esfuerzos de ventas, se podrá determinar el número de agentes de ventas que se requerirán por áreas en el lapso considerado. Hay que tener en cuenta que condiciones de mercado con una presencia de mayor competencia, un número mayor de isapres tratando de penetrar un mercado, una situación económica deprimida, mayor cesantía, etc. son todos factores

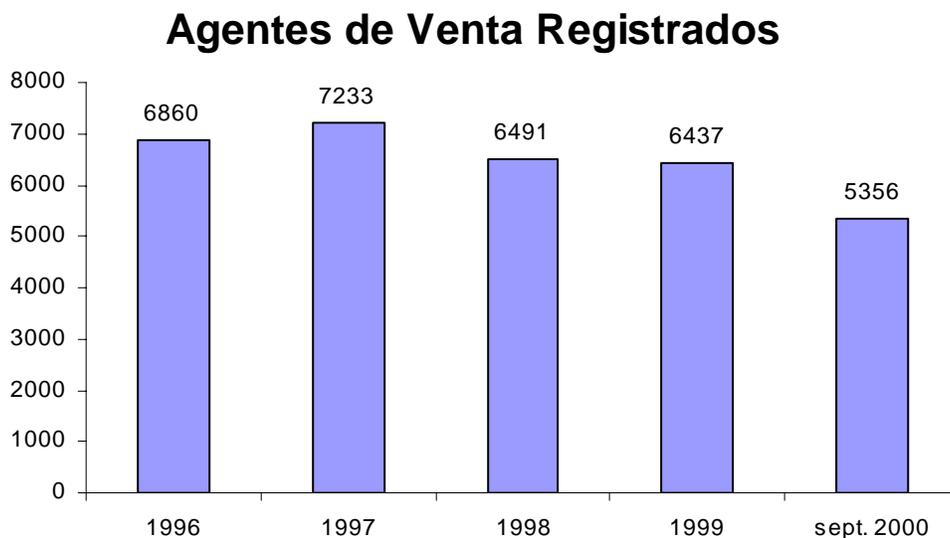


GOBIERNO DE CHILE
SUPERINTENDENCIA DE ISAPRES

que inciden en la productividad de los agentes de venta. En términos generales, la impresión entre los representantes de las isapres es que lo ideal sería racionalizar el número de vendedores por cotizantes en la industria, pero es un tema en el cual las isapres difícilmente lograrán algún acuerdo en tanto existan las diferencias actuales en las estrategias de posicionamiento de mercado y las distintas necesidades en cuanto al número de afiliados por alcanzar o mantener. Esto porque una isapre con una participación de un cuarto del mercado podría tener una fuerza de ventas bastante reducida, principalmente centrada en la mantención de sus clientes, en cambio una isapre con 5% del mercado que quiere crecer, podría necesitar el doble o el triple de agentes por afiliado para posicionarse entre nuevos clientes.

Registro de agentes de ventas, información contenida y su administración

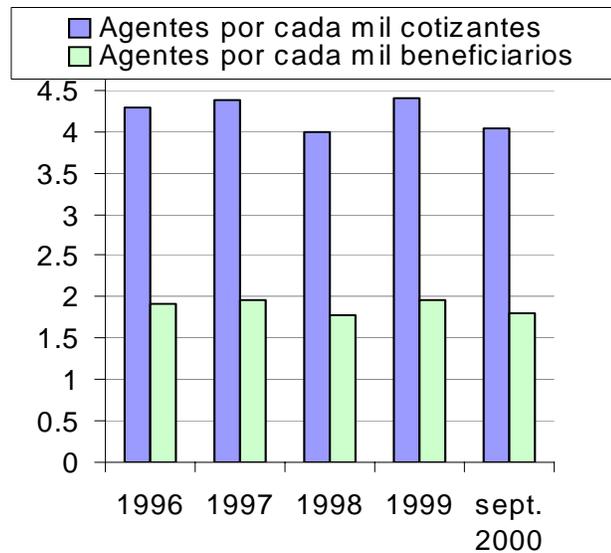
La Superintendencia creó un archivo de agentes de ventas que administra y mantiene actualizado con la información que mensualmente las isapres envían. A partir de este registro, computacional desde 1996, se ha podido determinar que el número de agentes registrados a diciembre de cada año disminuyó considerablemente. Asimismo, la situación a septiembre del 2000 confirma la tendencia a la disminución de los agentes, registrándose las siguientes cifras:





GOBIERNO DE CHILE
SUPERINTENDENCIA DE ISAPRES

Agentes de ventas registrados en relación al número de cotizantes y al número de beneficiarios vigentes



Cabe señalar que, la información contenida en este registro no es compartida por las isapres. No existen razones objetivas para que dicha información no sea administrada y compartida en aquello que se estime relevante por las mismas isapres. Delegar en estas la administración del registro de agentes permitiría que satisficieran sus necesidades en mejor forma, en la medida que son ellas las que generan las necesidades de información. Por ejemplo, cuando se elimina del registro a un agente, hoy en día la Superintendencia envía la información al involucrado y a la isapre empleadora. Sin embargo, las isapres consultadas reclaman la necesidad de saber a tiempo, previamente a nuevas contrataciones, qué agentes están prohibidos de participar en el sistema. Las isapres podrían compartir la información relativa a agentes con cierres de registro e incluso compartiendo sus bases de datos de agentes evitar la existencia de agentes que trabajan en varias isapres a la vez.

La calidad de la fuerza de ventas, su capacitación y el nivel de exigencias mínimo que debería exigírsele para entrar a este mercado es un tema que causa interés entre los representantes de isapres. Se podría asociar a la delegación de la administración del registro de agentes en las isapres para establecer ciertos requisitos, como por ejemplo un examen de acceso al sistema de agentes de ventas de isapres. En general, mejorar el nivel educacional y profesionalizar al personal de ventas es un objetivo para todas las isapres por lo que una iniciativa como esta es bien vista por el sector.



GOBIERNO DE CHILE
SUPERINTENDENCIA DE ISAPRES

Asimismo, el contenido del registro de agentes podría modificarse con el fin de entregar información estadística valiosa que las isapres quisiesen compartir o que la Superintendencia podría considerar de interés exigir. Por ejemplo, separar a los agentes por códigos según la función que realizan, esto es en gerentes, jefes, vendedores, mantenedores, etc. como una forma de establecer cuales son los volúmenes reales de personal dedicado a vender.

Cabe destacar que este tema ya fue abordado por la Superintendencia de AFPs, quien delegó la administración del registro en cada administradora de fondos de pensiones, pudiendo éstas asociarse para llevar a cabo una administración unificada. Asimismo, definió que el registro debía incluir a agentes de venta, promotores y personal de atención de público, quienes deberían abocarse a actividades tendientes a difundir las características del sistema previsional y/o de una AFP en particular, a la atención de afiliados ya sea dentro o fuera de las agencias, en forma directa o a través de algún medio de comunicación, y a la afiliación y traspaso de trabajadores de una administradora a otra. Definió igualmente que estas funciones sólo podían ser desarrolladas por personal dependiente de cada administradora, el que debería tener un contrato de trabajo vigente exclusivamente con una administradora. Por otra parte, las AFPs deben poder acreditar la adecuación técnica suficiente de las personas contratadas para estas funciones la que debe ser comprobada mediante la aprobación de un examen de ingreso a la administradora. De esta forma cada vez que un agente cambie de administradora como empleador deberá rendir un nuevo examen. Este examen sólo se puede tomar en tres fechas anuales (en marzo, julio y noviembre) y en él no pueden participar las personas incluidas en el Archivo de Agentes Afectos a Irregularidades, es decir personal que ha incurrido en faltas definidas por la Superintendencia y a los que se les ha cancelado su registro. Las administradoras además deberán encargarse de mantener al día los conocimientos de sus agentes mediante capacitaciones periódicas.

Cabe señalar que el cumplimiento de todas estas funciones es responsabilidad del Gerente General de la AFP, quien responde personalmente por las irregularidades que se produzcan en el proceso de afiliación de los trabajadores y traspaso de afiliados.

En cuanto al examen de admisión, este deberá ser tomado por una universidad o instituto profesional, que cuente con los conocimientos técnicos adecuados y dos o más AFPs podrán juntarse para contratar este servicio. Se definen además los requisitos generales para la elaboración del instrumento de evaluación y su funcionamiento posterior.

A pesar que el producto isapre puede considerarse más complejo en su venta que el de AFPs, por la gran diversidad de planes existentes y la rapidez con que se generan



GOBIERNO DE CHILE
SUPERINTENDENCIA DE ISAPRES

nuevos productos, no se aprecian diferencias tan sustanciales entre la realidad de las AFP y la de las isapres respecto al tema del registro de agentes, que pudiesen impedir la implementación de una solución similar. La principal diferencia puede ser, que debido a la velocidad con que se renueva el producto isapres y se generan nuevas alternativas, también se crea nueva normativa, lo que determina la necesidad de mayor capacitación del personal de ventas que garantice su actualización permanente. En este sentido, un examen de ingreso renovable cada cierto lapso –por ejemplo dos años– podría ayudar. En todo caso, podría esperarse que el personal que permanece en una isapre fuera el mejor capacitado, en comparación con personal de ventas que rota entre isapres. Sin embargo, estos agentes con mayor rotación estarían obligados a rendir un examen de admisión cada vez que cambien de empleador lo que de alguna forma garantizaría su actualización.

En términos generales, la filosofía utilizada por la Superintendencia de AFP de delegar la administración definiendo los estándares con lo que se debe operar, parece adecuada para usarla en el sector isapres, definiendo previamente los estándares requeridos en aspectos que sean cruciales para garantizar la calidad del registro y principalmente la del personal que en el se incluya.

Venta por internet

En cuanto a la venta por internet, este es un tema de mediano y largo plazo, que puede representar grandes economías específicamente si se considera la eliminación de los contratos y comunicaciones físicas, lo que evita la impresión y el envío de una gran cantidad de documentos. Algunas isapres se muestran interesadas en empezar a trabajar el tema en conjunto con la Superintendencia, como una forma de anticiparse a un cambio que se avecina con rapidez. Para otras isapres, el tema aunque interesante no representa una prioridad, más aún considerando que algunos empresarios se mantienen bastante medidos en sus decisiones de inversiones futuras en el contexto actual que incluye perspectivas de reforma en el sector.

Una intermediación asociada a la venta por internet es la que ofrece una vitrina de planes de distintas isapres. Se trata de un tipo de intermediación en que un tercero representa a un grupo de isapres, de las cuales posee las respectivas bases de datos actualizada de sus planes en venta. Este tipo de servicio es entregado a través de un sitio web que incluye un proceso de búsqueda del plan apropiado a las necesidades de cada consultante. De acuerdo a ciertos parámetros como nivel de ingreso y composición del grupo familiar por sexo y edad, el sistema de búsqueda determina un grupo de planes que serían las alternativas más adecuadas existentes en las isapres incluidas en la vitrina, para un beneficiario en particular. Este servicio puede que en



GOBIERNO DE CHILE
SUPERINTENDENCIA DE ISAPRES

una primera etapa sólo proponga las mejores alternativas y sea el consultante quien deba finalizar el proceso de venta personalmente en la isapre de elección; en una etapa más desarrollada del servicio podría incorporar la opción de venta y emisión de documento respectivos (FUN's) en el mismo sitio o simplemente conectando al consultante con el sitio de la isapre a la cual pertenece el plan escogido.

Corredores de isapres, venta a través de intermediarios

Otro tema ligado a la fuerza de venta dice relación con el corretaje de planes de salud. En términos generales, un corredor de seguros representa al asegurado y tiene la ventaja de conocer las necesidades específicas de su cliente, por lo que puede buscar en el mercado la oferta que mejor las satisface considerando las restricciones monetarias. Por otra parte, su función es explicar el producto a su cliente de modo que las expectativas de éste sean acordes a la realidad, entienda el funcionamiento del seguro y de la normativa vigente, orientándole de tal forma que pueda optimizar el uso de su cobertura. Generalmente, un corredor de seguros ofrece un servicio de largo plazo, que puede incluir orientación en las renovaciones del seguro, ayuda al beneficiario al momento de exigir el reembolso adecuado e incluso puede hacer de intermediario entre el asegurado y el prestador del servicio asegurado. Normalmente, los corredores de seguros están sujetos a normativa que regula su actuación y define exigencias de capacitación que permitan certificar su idoneidad técnica en las materias en las cuales brinda asesoría.

En la medida que los planes de isapres sean de difícil comprensión y requieran gran cantidad de información adicional para ser evaluados adecuadamente, los afiliados estarán dispuestos a pagar por un servicio que les garantice obtener el mejor plan del mercado considerando sus necesidades y restricciones. En Estados Unidos, los brokers de seguros de salud se llevan entre el 4% y el 8% del negocio, dependiendo del número de afiliados incluidos en la negociación, variando entre tasas tan bajas como 2,2% en el caso de grupos muy numerosos y hasta un 20% en el caso de contratos individuales, con un 10% adicional a la primera renovación anual. Las principales ventajas que se aprecian del servicio entregado por los brokers americanos a los asegurados son que ofrecen una comparación de planes, explicando las diferentes opciones, sirven de intermediario entre el cliente y la compañía de seguros cuando se presentan problemas con cobertura de beneficios, coordinación en los proveedores y acceso a los profesionales médicos, además de explicar al asegurado los requerimientos de regulaciones o de normativa específica.

En el sistema chileno actual, la gran diversidad de planes, así como la diversidad de precios entre los prestadores determina claramente una necesidad por asesorías en la



GOBIERNO DE CHILE
SUPERINTENDENCIA DE ISAPRES

compra de planes de salud. Sin embargo, éstas empresas de corretaje no han surgido fácilmente, ya que se han enfrentado a la dificultad que representa conseguir la información requerida sobre oferta de planes y precios de prestaciones, la que no les es facilitada por las isapres y menos por los prestadores de servicios de salud cuyos precios finales muchas veces obedecen a negociaciones privadas con las mismas isapres, las que en general no están de acuerdo con la existencia de estas entidades.

Por otra parte, de lograr obtener información de planes, hasta hace poco tiempo, existían serios problemas técnicos para administrar bases de datos de esta envergadura en forma eficiente, considerando además el hecho que los planes son renovados con mucha rapidez en el mercado dejándolas obsoletas con la misma velocidad. En la actualidad, aparentemente la tecnología permitiría la administración de bases de datos con mayor eficiencia, sin embargo persiste la reticencia de las isapres a dejar entrar estos agentes al mercado.

La percepción del Departamento de Estudios es que la industria no ve el corretaje como una buena alternativa en la medida que serían estos intermediarios los que se quedarían con la mayor parte del margen del negocio, posiblemente incrementándose los costos para el sistema. La única posibilidad que parece atractiva para las isapres es la de usar algún intermediador que se haga cargo de la fuerza de ventas y de todo lo que significa el proceso de ventas, incluida la capacitación de la misma, pero en forma exclusiva para una institución, evitando problemas de incentivos perversos que pueden presentarse en el corretaje multiproducto (venta de planes de salud de isapres en conjunto con otro tipo de seguros) y/o multi-isapres.

Cabe señalar, que para los corredores de seguros tradicionales el tema de los planes de isapres no es atractivo en la medida que su venta no es asimilable a la de seguros tradicionales. Según opiniones recogidas, las filosofías de negocios son distintas, existirían otros tiempos de coordinación del mismo, una mayor regulación en el sector isapres, que no tiene relación con la venta que ellos realizan, donde no existe el grado de competencia que existe entre las isapres y donde el producto se construye de acuerdo a las necesidades del cliente, su historial de siniestralidad, la credibilidad y a las habilidades negociadoras del corredor.

Para el afiliado contar con este servicio sería de gran ayuda siempre que las orientaciones entregadas por los corredores incorporaran la mayor cantidad de información disponible en el mercado, evitando la discriminación de algunas isapres por razones comerciales. Tal vez, se requeriría que la autoridad garantizara la idoneidad del servicio ofrecido por medio de establecer estándares de operación y a través de fiscalizaciones.



GOBIERNO DE CHILE
SUPERINTENDENCIA DE ISAPRES

En cuanto a los costos que la introducción de este servicio puede representar para la industria, habrá que contrastarlo con el valor de la mayor información incluida en la decisión de afiliarse a una determinada isapre y el valor que representa para el país tener beneficiarios bien orientados haciendo el mejor uso de su plan de salud.

Áreas por desarrollar

En el futuro próximo, el desarrollo de una nueva forma de administrar el registro de agentes, que permita aprovechar la información que es de utilidad compartir entre las isapres y la incorporación de nuevos requisitos para pertenecer a él, son temas que las isapres están prestas a trabajar en conjunto con la autoridad. Es por ello que proponemos abordar el tema de la creación de nuevas condiciones para el registro de agentes de ventas considerando la experiencia exitosa del registro de agentes de ventas de AFPs, que siendo administrado por estas entidades está regido por las instrucciones de la Superintendencia y entrega información oportuna a todas las administradoras

En el mediano plazo, prepararse para la incorporación de la venta electrónica anticipando los cambios de normativa requeridos para un funcionamiento adecuado de este canal de venta en beneficio del beneficiario, garantizándole un proceso de suscripción, modificación, etc. más confiable, que signifique menores costos para el sistema.

Asimismo, podría ser de utilidad definir cuáles son los requisitos que debieran exigírseles a eventuales corredores de isapres para trabajar en esta área. Podría ser útil estudiar las condiciones exigidas por la Superintendencia de Valores y Seguros a los corredores de seguros tradicional de forma de determinar si existen áreas en común aplicables en el sector isapres. Por otra parte, habrá que definir que requerimientos son pertinentes en cuanto al servicio que se estima debieran ofrecer.